



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

**واقع ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة
من وجهة نظر المعلمين.**

**The reality of school principals' practice of sustainable
leadership from the point of view of teachers**

إعداد

أ/ ايمان أحمد بدران

باحثة دكتوراة - قسم الإدارة التربوية

الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - فلسطين

تاريخ استلام البحث : ٢٤ يناير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٧ فبراير ٢٠٢٥ م

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي منهجا لدراستها، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلم و(١٦٨) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداة (استبانة) لقياس القيادة المستدامة وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة بمتوسط حسابي (٣,٧٤) ، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. يجب ان تحتوي الانظمة والقوانين والتعليمات على نظام الحوافز سواء كانت مادية او معنوية من اجل تشجيع العاملين في المؤسسات التعليمية والوصول إلى مرحلة الإبداع.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، الداخل الفلسطيني، القيادة المستدامة.

Abstract:

This study aimed to investigate the extent to which school principals in the Palestinian Territories within the (1948) borders demonstrate sustainable leadership practices from the perspective of teachers. The study examined the influence of gender, years of experience, and academic qualifications on these perceptions. A descriptive research methodology was employed, with a sample consisting of (120) male teachers and (168) female teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher used a validated questionnaire to measure sustainable leadership practices. Findings revealed that the mean score for sustainable leadership practices among school principals was (3.74), indicating a moderate level. Statistically significant differences were found in the mean scores for sustainable leadership practices between genders, favoring females. However, no significant differences were observed based on academic qualifications or years of experience. The study recommends that incentive systems, should be integrated into policies and regulations, both material and non-material, to foster innovation and encourage educational staff to be creative within educational institutions.

Keywords: Palestinians within 1948 borders , Sustainable leadership, School principals.

المقدمة :

تواجه المجتمعات اليوم تحديات تتعلق بضرورة التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية. وفي هذا الإطار، يبرز مفهوم القيادة المستدامة كنموذج قيادي يسعى إلى إيجاد توازن بين متطلبات الحاضر واحتياجات الأجيال المستقبلية (السبيعي، ٢٠٢٤) ويُعد مفهوم القيادة المستدامة من المفاهيم الحديثة التي تخطى باهتمام متزايد في مختلف المؤسسات والمنظمات؛ ومن بين هذه المؤسسات، نجد المدارس، حيث تساهم القيادة المستدامة بشكل كبير في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق تغيير إيجابي في البيئة التعليمية (جونسون، ٢٠١٩).

وتُعد القيادة المستدامة في قطاع التعليم العام عنصراً أساسياً لرفع مستوى التعليم وإحداث تغييرات إيجابية في بيئة التعليم (الجنابي، ٢٠١٩) وتمثل المدارس بيئة رئيسية لتعليم وتطوير الشباب؛ وبالتالي، فإن تطبيق مبادئ التنمية المستدامة داخلها يساهم بشكل كبير في بناء مستقبل مستدام للمجتمع. وفي هذا الإطار، فإن القيادة المستدامة تلعب دوراً حيوياً وأساسياً وجوهرياً في توجيه المدارس نحو اعتماد ممارسات مستدامة وتعزيز الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة وحماية الموارد الطبيعية (Leal Filho et al. 2020).

وتشكل القيادة المستدامة المحور الأساسي لتحقيق التنمية المستدامة في المدارس، إذ تساهم في توجيه المدارس نحو اتخاذ قرارات مستدامة واعتماد ممارسات تدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (حوالة والسبيعي، ٢٠١٩)، كما يمكن للقيادة المستدامة تحفيز الطلاب والمعلمين على تبني سلوكيات مستدامة، وهذا بدوره يعزز من الأداء الأكاديمي ويشجع على الابتكار والانتماء للمؤسسة التعليمية؛ ولذلك، ينبغي على المدارس وعلى المجتمعات التعليمية أيضاً دعم القيادة المستدامة وتقديم الموارد اللازمة للقيادة لضمان المساهمة في بناء مستقبل مستدام للأجيال القادمة (Iqbal et al. 2020).

وترى الباحثة أن القيادة المستدامة لديها وعي وإدراك ذاتي وشعور بتحمل المسؤولية، ويجب أن يحظى القائد المستدام بالدعم والتشجيع من أجل مستقبل الأجيال الحاضرة والمستقبلية.

خصائص القيادة المستدامة :

كما قدم (الطبلوي، ٢٠١٨) مجموعة من خصائص القيادة المستدامة وهي كمايلي :

(١) رؤية واضحة ومفهومة نحو الإستدامة

(٢) تَهْدَف إلى التقدّم طويل الأمد

(٣) تقع المسؤولية على الفرد والجماعة والمجتمع المحلي.

- ٤) يساعد على تطوير الموظفين من خلال تدريب الجميع
- ٥) من حيث الابتكار والابداع منتظم ومتوفر بسبب تخصيص التمويل
- ٦) تتحقق الجودة من خلال التوجيه المستدام للثقافة التنظيمية

أهمية القيادة المستدامة:

يمكن توضيح أهمية القيادة المستدامة (2011Grooms & Martinez),

- ١- تحافظ القيادة المستدامة على التعلم المستدام.
- ٢- القيادة المستدامة تضمن النجاح المستمر مع مرور الوقت.
- ٣- القيادة المستدامة تدعم قيادة الآخرين على مستوى المنظمة.
- ٤- لقيادة المستدامة تعالج قضايا العدالة الاجتماعية.
- ٥- تطوير القيادة المستدامة بدلا من استنزاف الموارد البشرية والمادية.
٦. القيادة المستدامة تضع التنوع البيئي والقدرات.
- ٧- القيادة المستدامة تقوم بمشاركة الناشطين مع البيئة.

أبعاد القيادة المستدامة:

على الرغم من تعدد الآراء المختلفة حول أبعاد القيادة المستدامة إلا أن دراسة اشتيوي (٢٠١٧) حددت خمسة أبعاد للقيادة المستدامة :

- ١) استدامة التعلم والنجاح: أي العمليات التي تتم داخل المنظمة وتؤدي إلى توليد المعرفة والحقائق والمفاهيم ومدى امتلاكها واستغلالها بالشكل الأفضل من أجل تطوير وتحسين بيئتها الداخلية والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها من أجل الوصول إلى الإبداع
- ٢) استدامة قيادة الآخرين: ويقصد بها تعاون المدير مع العاملين في المؤسسة وتحديداً في مجال التخطيط للأنشطة القيادية، ومجال التفويض لبعض المسؤوليات القيادية والاهتمام بمقترحاتهم المتعلقة بالعمل ويحتوي هذا البعد على ممارسة القائد لنمط القيادة الموزعة من حيث على قيادة الآخرين وليس على فرد واحد في القمة لإحداث التحسين المستمر.
- ٣) العدالة الاجتماعية: يشير هذا المفهوم إلى توزيع الموارد والمكافئات على الموظفين بعدالة في المنظمة ونزاهة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

٤) المحافظة على الموارد البشرية والمادية: أي تنمية وتطوير الموارد البشرية وعدم استنزاف الموارد المادية والاعتراف بالمواهب القيادية.

٥) الاندماج مع الأنشطة والبيئة: يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق وتعاون مشترك بين المؤسسات والمجتمع المحلي من أجل الوصول إلى رؤية واضحة من أجل حل المشكلات التي تواجههم بشكل مستمر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التركيز المتزايد على الإستدامة في مختلف القطاعات جعل القيادة التي تعزز التنمية طويلة المدى ضرورية، وبخاصة في المؤسسات التعليمية، حيث يلعب مديرو المدارس دوراً محورياً في التأثير على ثقافة مدارسهم وقيمها واستراتيجياتها. في منطقة حيفا، يعد فهم مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة أمراً بالغ الأهمية، لأنه يؤثر على جودة التعليم، وتحفيز المعلمين، ونتائج الطلاب. ومع ذلك، هناك أبحاث محدودة تستكشف كيف ينظر المعلمون إلى مديري المدارس في هذه المنطقة من حيث التزامهم بالقيادة المستدامة كدراسة العمري (٢٠٢٣) ودراسة شتيوي (٢٠١٧) ومن هنا يسعى هذا البحث إلى استكمال الفهم حول تأثير بعض المتغيرات، مثل جنس المعلمين وسنوات خبرهم، بهدف تقديم مقترحات فعالة واستقصاء تأثير بعض المتغيرات المرتبطة بهم على رؤيتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء حيفا للقيادة المستدامة، حيث تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي ما مدى درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

تسعى الباحثة في دراستها للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)؟

فرضيات الدراسة :

تسعى الباحثة إلى فحص الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسؤال الثاني في الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغيرات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم درجة ممارسة مديري المدارس في لواء حيفا للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد أبعاد معينة للقيادة المستدامة التي يمارسها مديرو المدارس في منطقة حيفا، ودراسة الاختلافات في تصورات القيادة المستدامة بناءً على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة، ثم تقديم توصيات لتعزيز القيادة المستدامة لدى مديري المدارس بناءً على نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في الأدبيات الأوسع حول القيادة المستدامة في التعليم، حيث تدمج القيادة المستدامة مجموعة من الأبعاد الضرورية بشكل متزايد في الإدارة التعليمية المعاصرة. وستساهم هذه الدراسة في تطوير إطار يشرح كيف يمكن تطبيق القيادة المستدامة على وجع التحديد في المدارس، وبخاصة في سياق لواء حيفا. وبالإضافة إلى ذلك، ستضيف إلى المعرفة الحالية من خلال تقديم رؤى حول كيفية مواءمة نظريات القيادة مع أهداف الاستدامة في البيئات التعليمية.

الأهمية التطبيقية: من منظور تطبيقي، ست كون لنتائج هذه الدراسة آثار عملية على قادة المدارس وصانعي السياسات والإداريين التربويين في لواء حيفا وخارجه، فمن خلال فهم الدرجة التي يتم بها ممارسة القيادة المستدامة، يمكن لواقعي السياسات تنفيذ برامج التطوير المهني المستهدفة لمديري

المدارس. كما أنه سيوجه مديري المدارس في تحسين مناهجهم القيادية لضمان تعزيز بيئة تعليمية مستدامة، وبالتالي تعزيز النجاح التعليمي على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال تحديد الفجوات بين توقعات المعلمين وممارسات مديري المدارس، يمكن للدراسة أن تساعد في تعزيز التعاون بين المعلمين وقادة المدارس، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج تعليمية أفضل للطلاب.

محددات الدراسة :

تتحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية الآتية:
الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد للقيادة المستدامة (استدامة التعلم والنجاح، العدالة الاجتماعية، التنوع لتعزيز الابداع)
الحدود البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين في مدارس لواء حيفا.
الحدود المكاني: تم تطبيق الدراسة الحالية في مدارس لواء حيفا.
الحدود الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥

مصطلحات الدراسة :

القيادة التعليمية المستدامة: هي القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والأجيال المستقبلية (الدعيمي وشعار وأبو رعيان، ٢٠٢٤).

وتُعرَّف الباحثة إجرائياً على أنها نوع من القيادة الحديثة التي تهدف إلى تنفيذ الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المجتمع الاقتصادية والبيئية. هذا النهج يتطلب الاستمرار في عملية التعلم من أجل نقل المعرفة إلى معلمات المرحلة الثانوية، بهدف بناء فريق عمل يتماشى مع احتياجات المهنة بشكل مستدام ومستمر.
مفهوم القيادة المستدامة:

ظهرت القيادة المستدامة نتيجة للصعوبات والتحديات التي تواجه القيادة التقليدية ، حيث ظهر مفهوم القيادة المستدامة في العصر الحديث كمفهوم حديث من أجل الإزدهار في جميع المجالات والنواحي على مستوى الفرد والمجتمع ، فالقيادة المستدامة منهج إداري حديث يأخذ أبعاداً مختلفة ومتراصة كالبعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على مستوى المنظمات والدول، بالتالي تأخذ المنظمات الإستدامة في الإعتبار بجميع أنشطتها في الإدارة، وعندما نستخدم القيادة المستدامة كمنهج وطريق لتحقيق الأهداف

المستقبلية بالمنظمة فإن المنظمة تتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة مستدامة تتطبق مبادئ الاستدامة للاستفادة (العمري ، ٢٠٢٣).

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة الدعيبي وشعار وأبو رعيان (٢٠٢٤) إلى التعرف على دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات في ضوء استدامة تنمية الموارد البشرية واستدامة التعلم والمسؤولية المجتمعية والبيئية، كما هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة، تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع بيانات البحث، حيث تم إرسالها إلكترونياً لأفراد العينة، وقد تم الحصول على عدد ٢٧٣ من المستجيبات، وتوصلت نتائج البحث إلى أن هناك دوراً للقيادة المستدامة بأبعادها (استدامة تنمية الموارد البشرية، واستدامة التعليم، والمسؤولية المجتمعية والبيئية) لتحسين الأداء المهني وجاء بدرجة موافقة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن محور معوقات تطبيق القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني جاء بدراجة موافقة منخفضة، بالإضافة إلى إشارتها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المبحوثات حول محاور البحث تُعزى لمغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة من حيث موضوع القيادة المستدامة، ومتغير الخبرة التدريسية لدى عينة الدراسة، في حين اختلفت من حيث بعض متغيراتها الديموغرافية، ففي حين أن الدراسة السابقة محصورة في جنس الإناث، فإن هذه الدراسة تشمل الإناث والذكور من المعلمين.

هدفت دراسة السعيدة والحسية (٢٠٢٤) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما اعتمدت على أداة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة مكونة من (٤٤٩) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن كلا من درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة، ومستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان جاءت مرتفعة بشكل عام. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى

لمتغير الجنس، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. في حين بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة بأبعادها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

اتفقت الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما اتفقت معها من حيث المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بسنوات الخبرة والجنس، في حين أنها اختلفت معها في أبعاد التنمية المستدامة المدروسة.

هدفت دراسة حسن وآخرون (٢٠٢١) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ولتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٦٠٠) من المديرين والمعلمين بإدارات محافظات (سوهاج - قنا - الأقصر)، وتوصلت نتائج البحث إلى أن ممارسة القيادة المستدامة كانت "متوسطة"، وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتفعيل تطبيق القيادة المستدامة بمدارس التعليم الثانوي العام.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في موضوع درجة وواقع ممارسة القيادة المستدامة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولكنها اختلفت معها في إضافة الدراسة السابقة المدراء كعينة، كما اختلفت معها في عدم قياس الأمر من حيث المتغيرات الديموغرافية، وإنما من حيث أبعاد الاستبانة، على عكس هذه الدراسة التي ركزت على إيجاد الفروق بين المتغيرات الديموغرافية التي تشمل سنوات الخبرة وجنس المعلمين.

هدفت دراسة الحسيني (٢٠٢١) إلى تقديم مفهوم القيادة المستدامة باعتبارها من بين المفاهيم المحورية الرئيسية التي تساعد المنظمات على أن تكون مستدامة في بيئة من عدم اليقين، وهدفت أيضاً إلى تقديم وتعريف ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لنموذج Avery و Brigstner. بالإضافة إلى ذلك، سعت إلى رصد واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي من خلال التركيز على جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتعرف على مدى اختلاف آراء المشاركين في التعليم العالي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الإستبانة الذي تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (٩٦) من أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في الجامعات الكويتية.

وقد أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين لمدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وفقا لمتغيرات الجنس والمرتبة العلمية والتخصص، وهو ما يعني انه لم يكن هناك أي تأثير لهذه العوامل الثلاث على تصورات أعضاء هيئة التدريس على تطبيق القيادة المستدامة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة من حيث موضوع القيادة المستدامة، ولكنها اختلفت من حيث مجتمع الدراسة، ففي دراستنا الحالية مجتمعنا هم المعلمون والمعلمات في المدارس، في حين أن مجتمع الدراسة السابقة يتمثل في أعضاء هيئة التدريس، كما اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها فيما يتعلق بعدم اشتمال الدراسة السابقة على متغير سنوات الخبرة.

هدفت دراسة حوالة والمطيري (٢٠١٩) إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية، حول مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض، لأبعاد القيادة المستدامة، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات، حيث تم إرسالها لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من معلمات المرحلة الثانوية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٨٧٨) معلمة، وقد تم استرداد (٢٩١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أهم ما توصلت إليه النتائج أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وفيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية فقد اتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلهم بكالوريوس، كما أن هناك فروقا باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح من خبرتهن أقل من خمس سنوات، وأن هناك فروقا في ضوء متغير عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة وذلك لصالح من حصلن على أقل من ٥ برامج تدريبية.

اتفقت هذه الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في هدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة، بالإضافة إلى الاتفاق حول وجود متغير سنوات الخبرة التدريسية، في حين اختلفت معها في أن الدراسة السابقة اقتصرت على المعلمات وحدهن (الإناث)، في حين اشتملت دراستنا على الإناث والذكور.

الطريقة والإجراءات:**منهجية الدراسة:**

بالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، فسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث كونه يصف متغيرات الدراسة وذلك من أجل وصف بالظاهرة المدروسة، ثم تحليلها بشكل دقيق لاستخلاص النتائج ذات الصلة. كما يتم من خلاله مناقشة هذه النتائج في ضوء المقارنات مع نتائج الدراسات السابقة والأدبيات العلمية التي تناولت الموضوع نفسه،

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (٣٦٠٠) معلمة ومعلمة في الداخل الفلسطيني

عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام مستوى ثقة ٩٥٪ وفترة ثقة ٥٪ حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٢٨٨) وتظهر خصائص العينة في جدول (١):

جدول (١) :**خصائص العينة**

المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢٠	٤١,٧٪
	انثى	١٦٨	٥٨,٣٪
سنوات الخبرة	١-٥ سنوات	٥١	١٧,٧٪
	٦-١٠ سنوات	٢١٤	٧٤,٣٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٣	٨٪
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢٢١	٧٦,٧٪
	ماجستير فأعلى	٦٧	٢٣,٣٪
المجموع		٢٨٨	١٠٠٪

أداة الدراسة :

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، بعد الرجوع الى الدراسات السابقة كدراسة (يونس، ٢٠١٧) ودراسة (الحسيني، ٢٠٢١) ودراسة (كيري، ٢٠١٩)، تم إعداده وتطوير أداة الدراسة . ويتكون أداة الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية: ويتكون من (٣) متغيرات ديموغرافية وهي الجنس ، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني: ويتكون من (١٧) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذا الجزء ، فإذا كانت إجابة عينة الدراسة (أوافق بشدة) تعطى لها (خمس درجات) في حين إذا كانت الإجابة عن فقرات المقياس ب (لا أوافق بشدة) تعطى لها (درجة واحدة) في حين تعطى بقية البدائل على وفق الدرجات الواقعة بين هاتين الدرجتين.

صدق أداة الدراسة: بعد بناء أداة الدراسة تم التحقق من صدقها، والذي تتضمن التحقق من صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي كالاتي:

-صدق المحتوى : تم التحقق من صدق المحتوى من خلال فحص البنود التي تشكل محتوى كل بعد فرعي من أبعاد المقياس، وذلك في ضوء الهدف التي وضعت من أجله، تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين، وبعد مراجعتها وإبداء ملاحظاتهم حول مضمونها، من حيث تغطيتها لمحاور الدراسة، ووضوح عباراتها، وفهم لغتها، وبناءً على الملاحظات التي أبدوها تم تعديل الاستبيان.

-ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب الثبات معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، حيث تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا ويتضح ذلك من جدول (٢) :

جدول (٢):قيم الثبات كرونباخ ألفا
(Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبيان

المحور	عدد البنود	قيم كرونباخ ألفا
استدامة التعلم والنجاح	٥	٠,٩٣٠**
التنوع لتعزيز الإبداع	٦	٠,٩٣٤**
العدالة الاجتماعية	٦	٠,٩٤٨**
الدرجة الكلية	١٧	٠,٦٩٥**

وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات وبالإمكان استخدامه في الدراسة الحالية بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد على (٧٠). كحد أدنى للثبات (Nannally & Bernstein, 1994).

الأساليب الإحصائية.

للتحقق من تساؤلات وفروض الدراسة، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. استخدام معادلة الثبات معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لحساب ثبات الاستبانة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. التكرارات والنسب المئوية.

٤. معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي.

عرض النتائج ومناقشتها:

تم إدخال استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، من أجل تحليل أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة ومجالاتها؛ وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، وقد وتم اعتماد المستويات الآتية:

جدول (٣) :

مفتاح التصحيح لتفسير فقرات الدراسة

الدرجة	فترة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من ١,٨
منخفضة	١,٨ - ٢,٥٩
متوسطة	٢,٦ - ٣,٣٩
مرتفعة	٣,٤ - ٤,١٩
مرتفعة جداً	٤,٢ فما فوق

السؤال الأول: ما مدى درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني لقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل الإجابة عن السؤال الأول حيث تم حساب المتوسطات الحسابية للمجال الكلي والمجالات الثلاث كما هي في الجدول (٤):

الجدول (٤):

تم حساب المتوسطات الحسابية للمجال الكلي والمجالات الثلاث

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	٠,٩٢	٣,٨٤	العدالة الاجتماعية
مرتفعة	٠,٨٨	٣,٨٣	استدامة التعلم والنجاح
مرتفعة	٠,٨٢	٣,٥٦	التنوع لتعزيز الإبداع
مرتفعة	٠,٨٥	٣,٧٤	الدرجة الكلية

يتبين من نتائج جدول (٤) أن درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة؛ بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.92)، وقد احتل المجال " العدالة الاجتماعية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وجاء المجال " استدامة التعلم والنجاح " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاء المجال " التنوع لتعزيز الإبداع " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك الى اهتمام المدارس بتوفير بيئة تعليمية عادلة ومنصفة لجميع الطلاب، والتزامهم بتحسين نتائج الطلاب على المدى الطويل، كما يدل على اهتمامهم لتعزيز الابتكار والابداع في بيئة المدارس. كما تعزو الباحثة ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة إلى حصول هؤلاء المدارس على فرص للتدريب والتطوير المهني في مجال القيادة المستدامة، حيث تزودهم هذه الدورات بالمعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ مبادرات مستدامة. كما ترى الباحثة أن مديري هذه المدارس غالباً ما يكون لديهم وعياً أكبر بأهمية القيادة المستدامة، خصوصاً مع وجود الأبحاث والدراسات التي تؤكد على أهمية ونجاح هذا النوع من القيادة.

وفيما يلي تفصيل لكل مجال من المجالات:

المجال الأول: استدامة التعلم والنجاح

الجدول (٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمجال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1.27	4.02	قادر على توليد المعارف والحقائق.
مرتفعة	٠,٩٧	3.92	اساعد المعلمين في تحسين وتطوير الأداء.
مرتفعة	0.96	3.81	أساعد زملاء المعلمين على سدة الفجوة بين العلم والتعليم.
مرتفعة	0. 90	3.76	لدية شعور ذاتي ومسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية.
مرتفعة	0. 84	3.64	أعمل مع زملائي المعلمين من أجل على المحافظة على الابتكار
مرتفعة	0. 88	٣,٨٣	الدرجة الكلية

يشير الجدول (٥) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين في مجال استدامة التعلم والنجاح جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "قادر على توليد المعارف والمهارات والحقائق" على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك الى تركيز المدراء على توفير الموارد والفرص التي تساعد المعلمين على توليد المعارف والمهارات والحقائق، كما تؤكد النتيجة على دورهم الحيوي في تحديد الأهداف التعليمية، وتركيزهم بشكل كبير على النتائج الأكاديمية للطلاب، مما يدفعهم الى التركيز على جوانب مثل توليد المعرفة لتحسين هذه النتائج، بينما حصلت الفقرة "اساعد المعلمين في تحسين وتطوير الأداء" إلى المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك أن مساعدة المعلمين في تحسين الأداء والتطوير يساعدهم في تحسين المخرجات التعليمية، حيث أن المعلم يعتبر هو محور العملية التعليمية، وهو ركيزة أساسية في العملية التعليمية، في حين حصلت الفقرة "أساعد زملاء المعلمين على سدة الفجوة بين العلم والتعليم" على المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة أن التعاون المشترك بين الزملاء يحسن الإتجاهات الإيجابية نحو التعليم، مما يزيد الإلتزام لهذه المؤسسة، ويخلق بيئة تحفيزية لضمان سير العملية التعليمية بشكل سلس ومنظم، فيما حصلت الفقرة "لدية شعور ذاتي ومسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية" على المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك أن إحساس الفرد بالإلتزام لهذه المؤسسة يزيد الدافعية لديه، مما يجعله قادر على تحمل المسؤولية تجاه ذاته ومستقبله، فنحن بحاجة لخلق الدافعية لدى الزملاء من العمل دون أن يكون هناك من

يراقبهم ويجبرهم على الإلتزام ، كما تعزو الباحثة حصول الفقرة "أعمل مع زملائي المعلمين من اجل المحافظة على الابتكار" على المرتبة الاخيرة وبدرجة مرتفعة الى تركيز المدراء على الهداف قصيرة المدى، مثل تحسين نتائج الطلاب، بدلا من التركيز على الابتكار. بالإضافة الى ضغوطات العمل اليومية، التي تمنع المدراء من تخصيص الوقت والجهد لدعم الابتكار.

المجال الثاني: التنوع لتعزيز الإبداع

جدول (٦): المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمجال الثاني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	٠,٩٤	٤,٠١	يعمل المدير على تهنية الظروف التي يتطلب من الطالب تغيير موقفة من ان الى اخر
مرتفعة	٠,٩٣	٣,٩٦	قادر على ايجاد حلول مبتكرة
مرتفعة	١,٠٣	٣,٩٥	لا يكرر المدير أفكار الاخرين
مرتفعة	١,٠٦	٣,٨٢	قدرة المدير على تغيير الحالة الذهنية لكي تتناسب مع الموقف
مرتفعة	١,١٥	٣,٧٣	ينظر المدير الى المشكلة من عدة زوايا
منخفضة	١,٣٦	١,٩١	قادر على اتخاذ القرارات السريعة دون تردد
مرتفعة	٠,٨٢	٣,٥٦	الدرجة الكلية

يشير الجدول (٦) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين في مجال التنوع لتعزيز الابداع جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "يعمل المدير على تهنية الظروف التي يتطلب من الطالب تغيير موقفة من ان الى اخر" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية دور المدير في خلق بيئة تعلم تركز على التعلم النشط، وتطبيق أساليب تفاعلية تشجع الطلاب على المشاركة في عملية التعلم، وتنمي لديهم القدرة على التغيير والتطور، كما جاءت " قادر على ايجاد حلول مبتكرة" على المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة أن المدير الذي يقوم بإيجاد حلول مبتكرة وغير تقليدية لديه القدرة على المضي قدماً نحو تحقيق الرؤية الرسالة الواضحة، في حين حصلت الفقرة "لا يكرر المدير أفكار الاخرين" على المرتبة الثالثة وتعزو الباحثة أن المدير الذي لا يكرر أفكار الآخرين أنه ينصف بصفات تميزه عن غيره مثل التجديد والتطوير ويعمل على تبنى أفكار حديثة ومتطورة ، وبالنهاية إلى تحقيق نتائج جيدة ، في حين جاءت الفقرة " قدرة المدير على تغيير الحالة الذهنية لكي تتناسب مع الموقف" على المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة

ذلك أن المدير الذي يضع خطط مرنة وطائرة قابلة للتغيير بحيث تتناسب مع الموقف، وتعمل على إيجاد الحلول المبتكرة وغير تقليدية بطريقة فعالة ونشطة، وجاءت الفقرة "ينظر المدير الى المشكلة من عدة زوايا" على المرتبة الخامسة وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة أن تبني نهج حل المشكلات يساعد الإدارة المدرسية على تبني التفكير النقدي وتغيير مواقفهم وافكارهم، وجاءت الفقرة "قادر على اتخاذ القرارات السريعة دون تردد" بالمرتبة والأخيرة وبدرجة منخفضة و تعزو الباحثة عدم تمتع مديري المدارس بالقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة الى مواجهة المدراء نتيجة ضغوط خارجية مثل الإدارة المركزية أو الأهل، تجعل من الصعب عليهم اتخاذ قرارات مستقلة وسريعة.

المجال الثالث: العدالة الاجتماعية

جدول (٧) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمجال الثالث)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	٠,٩٨	٣,٩٦	يوزع المدير الأعباء والواجبات بعدالة
مرتفعة	٠,٩٤	٣,٩٤	يطبق المدير القرارات على جميع المعلمين دون تحيز
مرتفعة	١,٠٤٤	٣,٨٤	يبني ثقافة عادلة تحترم الاختلافات
مرتفعة	١,٠٨	٣,٨٤	يعمل المدير على توزيع المكافآت بعدالة
مرتفعة	١,٠٩	٣,٧٨	يتعامل المدير نزاهة وشفافية
مرتفعة	١,٠٨	٣,٦٩	يظهر مدير المدرسة اهتماما بالحقوق الوظيفية لجميع العاملين
مرتفعة	٠,٩٢	٣,٨٤	الدرجة الكلية

يشير الجدول (٧) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين في مجال العدالة الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "يوزع المدير الأعباء والواجبات بعدالة" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك إلى تقدير المعلمين لممارسة المدير لقيم العدالة والمساواة، حيث يساهم توزيع المهام بشكل عادل في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، وجاءت الفقرة "يطبق المدير القرارات على جميع المعلمين دون تحيز" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة إلى أن التوزيع العادل للأعباء يساهم تجنب الصراعات وتقليل الاحتكاكات بين المعلمين وجاءت الفقرة "يبني ثقافة عادلة تحترم الاختلافات" في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك أن ثقافة الإختلاف تعزز الوعي والإحترام المتبادل، من خلال التعاون والتواصل المشترك، وعلينا أن نحترم وجهات النظر المختلفة والتعامل

معهم بمرونة وإدراك. وجاءت الفقرة "يعمل المدير على توزيع المكافئات بعدالة" بالمرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك أن يساهم بشكل إيجابي وحيوي في تحقيق اهداف المؤسسة، وتشجع الوظيف على تقديم أقصى ما لديه من جهود، وهذا يمنحه تحطى كل الصعوبات والتحديات .

في حين حصلت الفقرة " يظهر مدير المدرسة اهتماما بالحقوق الوظيفية لجميع العاملين" على المرتبة الأخير وبدرجة مرتفعة أيضاً، وتعزو الباحثة ذلك أن المعلمين يشعرون أن المديرين لا يهتمون بشكل كاف بحقوقهم الوظيفية، و إلى وجود نقص في التواصل الفعال بين المدير والمعلمين، وقد تكون بيئة العمل غير عادلة لحقوق المعلمين، مما يجعل من الصعب على المدير أن يلبي احتياجاتهم. كما ترى الباحثة ان ضغوط العمل اليومي قد تحول دون الاهتمام بحقوق المعلمين بشكل كاف.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تُعزى لمُتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)؟
للإجابة عن السؤال الثاني تم تحويل السؤال الثاني إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمُتغير الجنس.

جدول (٨):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) لاستجابات عينة الدراسة نحو.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	ذكر	١٢٠	٣,٥١	٠,٦٩٨	٧,٢٦٥	٠,٠٠٠
	أنثى	١٦٨	٤,٢٧	١,٠٦٩		
التنوع لتعزيز الإبداع	ذكر	١٢٠	٣,٧٦	٠,٦٤٣	٤,٥٩١	٠,٠٠٠
	أنثى	١٦٨	٤,٢٣	٠,٨٩٨		
العدالة الاجتماعية	ذكر	١٢٠	٣,٦٥	٠,٦٩٦	٣,٦٦٨	٠,٠٠٠
	أنثى	١٦٨	٤,١١	١,٠٠٨		
الدرجة الكلية	ذكر	١٢٠	٣,٥٣	٠,٦٣٨	٥,٤٧٤	٠,٠٠٠
	أنثى	١٦٨	٤,٠٣	٠,٩٢١		

يلاحظ من الجدول (٨) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات القيادة المستدامة أقل من (٠,٠٥) ، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

وتعزو الباحثة ذلك الخصائص الشخصية للإناث، حيث تمتلك الإناث الخصائص الشخصية التي تمكنهن من ممارسة القيادة المستدامة بشكل أفضل مقارنة بالرجال، مثل التعاون، التواصل الفعال، والتركيز على مصلحة المؤسسة التعليمية. كما ان النساء قد يتاح لهن فرص تعليمية وتدريبية أكثر في مجال القيادة المستدامة، مما يدفعهن الى تطوير مهارات قيادية متميزة في هذا المجال.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول (٩): المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (t-test) لاستجابات عينة الدراسة نحو.

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
استدامة التعلم والنجاح	بكالوريوس	٢٢١	٣,٧٩	٠,٩٨	٤,١٦-	٠,٦٧٧
	ماجستير فأعلى	٦٧	٣,٨٤	١,٠١		
التنوع لتعزيز الإبداع	بكالوريوس	٢٢١	٣,٦٠	٠,٨٣	٠,٤٧٩	٠,٦٣٢
	ماجستير فأعلى	٦٧	٣,٥٤	٠,٨٢		
العدالة الاجتماعية	بكالوريوس	٢٢١	٣,٨٢	٠,٨٧	٠,٢١٩-	٠,٨٢٧
	ماجستير فأعلى	٦٧	٣,٩٠	٠,٩٢		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٢٢١	٣,٧٢	٠,٨١	٠,٠٦٥-	٠,٩٤٨
	ماجستير فأعلى	٦٧	٣,٧٤	٠,٨٦		

يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات القيادة المستدامة أكبر من (٠,٠٥) ، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة النتيجة الى وجود فرص تدريبية متساوية لجميع المدراء ذكورا واناثاً، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وبالتالي هناك تقارب في مستوى ممارستهم للقيادة المستدامة، كما ان هذه البرامج التدريبية تركز على المهارات الاساسية للقيادة، وليس على المؤهل العلمي. كما ترى الباحثة أن سياسات التوظيف في قطاع التعليم تركز على الخبرة العملية بشكل أفضل مقارنة في متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٠):

اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) استجابات عينة الدراسة نحو

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.677	0.173	0.175	1	0.175	بين المجموعات	استدامة التعلم والنجاح
		1.010	286	288.888	داخل المجموعات	
			287	289.063	المجموع	
0.632	0.230	1.154	1	0.154	بين المجموعات	التنوع لتعزيز الإبداع
		0.670	286	191.721	داخل المجموعات	
			287	191.875	المجموع	
0.827	0.048	0.040	1	0.040	بين المجموعات	العدالة الاجتماعية
			286	242.239	داخل المجموعات	
			287	242.239	المجموع	
0.948	0.004	0.003	1	0.003	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.727	286	208.057	داخل المجموعات	
			287	208.060	المجموع	

يلاحظ من الجدول (١٠) أن مستوى الدلالة لجميع مجالات القيادة المستدامة أكبر من (٠,٠٥)، وبذلك نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) درجة ممارسة مديري المدارس في الداخل الفلسطيني للقيادة المستدامة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة النتيجة الى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على تبني ممارسات القيادة المستدامة بغض النظر عن سنوات الخبرة، كما ان هناك عوامل شخصية تدفع المدراء الى الاهتمام بالقيادة المستدامة، مثل الدافع، السمات الشخصية، دعم الادارة، أكثر من سنوات الخبرة. كما ان البرامج التدريبية المستمرة التي تقدم للمديرين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، تساهم في تطوير مهاراتهم في القيادة المستدامة.

التوصيات:

١- يجب أن تضمن الانظمة والقوانين والتعليمات في وزارة التربية التعليم في الداخل الفلسطيني على نظام الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أجل تشجيع العاملين في المؤسسات التعليمية والوصول إلى مرحلة الإبداع.

٢- يجب إعداد دورات تدريبية لكافة مديري ومديرات المدارس في الداخل الفلسطيني في مجالاً مختلفة وتحديداً في مجال الابتكار والابداع.

٣- إعطاء صلاحيات إضافية للمدير من قبل الجهات المختصة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

٤- يجب أن يكون هناك انسجام بين الهيئات المحلية والإدارة المدرسية في الداخل الفلسطيني من أجل إحداث تغيير وتحسين في العملية التربوية، والإهتمام بالحقوق الوظيفية لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- السبيعي، دخيل. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية بجامعة سوهاج، (٢٢)، ٧٣-١١٠.
- شتيوي، محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غانم، عصام. (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. مستقبل التربية العربية، ٢٣(١٠٣)، ٢٣٩-٣٠٠.
- هلال، محمد. ومحمد، صهيب. (٢٠٢١). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥(٣)، ٣٦١-٥٠٢.
- الجودة، أسماء. والشماسي، أريج. (٢٠٢٢). دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠(٤)، ٣١-٥٤.
- عيداروس، أحمد. وعوض الله، ولاء. ونصيف، إنجي. (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتحجيد الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، مصر، ٣٠(١١٩)، ٥٣٠-٥٦٤.
- علي، محمد. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، مجلة كلية التربية، ١٩(١٤٤)، ٣٦٢-٤٤٦.
- العمري، مجد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود خلال الفترة: يناير الى فبراير من عام ٢٠٢٣م. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، ١٧/٧(مطلق)، ٥٥-٧٥.
- الزهراني، معجب. (٢٠١٦). التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطبلاوي، نجوى. (٢٠١٩). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة في ظل الصراعات والأزمات، مصر: جامعة بيرزيت.

- حسن، منال. وأحمد، أشرف. والأنصاري، محمد. وعبد الرازق، صابرين. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بقنا، ٤٨ (٤٨)، ١٠٦-١٤٧.
- الهيجان، عبد الرحمن. والجهني، نعيم. والقحطاني، شايع. ومرسي، ميرفت. والشملان، خالد. والرشيدي، عايش. (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة الفاروق.
- حوالة، سهير. والمطيري، نورة. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٧ (٤)، ٣٦٤-٤٠٧.
- الحدراوي، رافد. (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة دراسات الكوفة، ٤٩ (٤٩)، ١٥٨-٢١٠.
- الحسيني، مشاري. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية بكلية التربية في جامعة دمنهور، ١٣ (٢)، ٢٠-٩٢.
- حوالة، سهير. والسبيعي، قوت. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، ٢٧ (٤)، ٣٦٤-٤٠٧.
- جونسون، مارك. (٢٠١٩). رعاية القيادة في المجتمع التعليمي المهني. ترجمة دار الكتاب التربوي، دار الكتاب التربوي للنشر.
- الجنابي، صاحب. (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدعبي، بشاير. وشعار، وثام. وأبو رعيان، سحر. (٢٠٢٤). دور القيادة المستدامة لتحسين الأداء المهني في المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٨ (٣٨)، ١٦٨-٢٢٢.
- كريري، عصام. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج أفري وبريجستر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
- السعدية، فاطمة. والحبيسية، رضية. (٢٠٢٤). العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٣٦ (٣٦)، ٢٤٩-٢٨٢.
- يونس، أماني. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Grooms, L. D., & Reid-Martinez, k. (2011), Sustainable leadership development: A conceptual model of a cross-cultural blended learning program, *International Journal of Leadership Studis* 6(3), 412-429. ,
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., ... & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- Jabor, M.K.; Minghat, A.D.; Maigari, S.A. & Buntat, Y. (2012). Sustainable leadership for technical and vocational education and training in developing nations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2 (8), 1-5.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4), 2158244020969394.
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201-216.
- Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187-201.
- Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. (2019). *Statistics for Business and Economics*. Pearson.
- Nannally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.